

Leren in de praktijk

Introductie

Het Amerikaanse leger heeft in de Californische woestijn een staand leger van 2500 manschappen dat als 'tegenstander' wordt gebruikt voor eenheden in opleiding. Deze 'Opposing Force' of OPFOR moet het de soldaten moeilijker maken dan ze het in het echt ooit zullen krijgen en voert allerlei oefencampagnes uit in allerlei omstandigheden. Elke maand wordt er een verse brigade van meer dan 4000 soldaten getraind in oefeningen tegen deze 'vijand'. De oefeneenheid ('BLUFOR') heeft als nadeel dat ze op vreemd terrein opereert maar is verder in alle opzichten in het voordeel. Toch wint Opfor bijna altijd dankzij de manier waarop men gebruik maakt van de 'after action review' - een methode om te leren van een gebeurtenis of project teneinde de verworven inzichten bij een volgende gelegenheid toe te passen. AAR's zijn sinds eind jaren negentig ook populair in het bedrijfsleven. Daar zijn het echter meestal flauwe afspiegelingen van de strakke evaluaties die OPFOR uitvoert. Bedrijven doen een AAR vaak alleen maar voor de vorm; medewerkers verzamelen inzichten waar ze zelf niet van leren. Bij OPFOR worden die inzichten echter direct weer in de praktijk toegepast. De onderneming die meer wil bereiken met de AAR moet vooral vasthouden aan vier basisprincipes: verworven inzichten zijn vooral voor het team dat die inzichten ontwikkelt; het AAR-proces moet beginnen aan het begin van de activiteit waar ze betrekking op heeft; de verworven inzichten moeten expliciet worden gekoppeld aan toekomstige actie; en leiders moeten iedereen, en vooral zichzelf, verplichten om te leren.

Pagina 59-67

Titel : Leren in de praktijk
Auteurs : Marilyn Darling, Charles Parry en Joseph Moore
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 104, november-december 2005)
Publicatiedatum : 01-01-1970

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

LEREN Marilyn Darling, Charles Parry en Joseph Moore

Leren in de praktijk

Een project- of taakevaluatie is vaak een inventarisatie van gemaakte fouten en zelden een opstap naar een betere prestatie. Bedrijven die het instrument van de 'after action review' optimaal willen gebruiken, kunnen leren van de manier waarop het wordt toegepast in het Amerikaanse leger.

Stelt u zich een organisatie voor die moet opboksen tegen steeds weer nieuwe concurrenten; die bovendien altijd kleiner en minder goed uitgerust is dan haar tegenstanders; waar voortdurend gesneden wordt in personeel en middelen; en waar eenderde van de leiding elk jaar wordt vervangen; maar die er toch in slaagt om de ene na de andere confrontatie te winnen.

De 'Opposing Force' (kortweg OPFOR) van het Amerikaanse leger, een korps van 2500 man dat wordt ingezet in het opleidingsprogramma voor soldaten, is zo'n organisatie. OPFOR moet de sluwste en moeilijkste vijand zijn waar de Amerikaanse troepen ooit tegen moeten vechten, het betreft legeronderdelen in opleiding in allerlei oefencampagnes in verschillende omstandigheden. Elke maand neemt een nieuw legerkorps van meer dan 4000 soldaten het op tegen dit staande leger dat, afhankelijk van het scenario, de rol speelt van een vijandig leger opstandelingen, paramilitaire eenheden of terroristen. De confrontatie kan te voet, met tanks of/en met helikopters worden uitgevoerd en de troepen krijgen te maken met artillerievuur, landmijnen en chemische wapens.

OPFOR is gelegerd in een groot stuk afgelegen woestijn in Californië en heeft daar het voordeel van de thuiswerker. De strijdmacht die wordt opgeleid – en die tijdens de oefening Blue Force of BLUFOR heet – is zowel numeriek als technologisch in de meerderheid. BLUFOR heeft meer middelen en wordt sneller gevoed met betere informatie. Ook bestaat deze strijdmacht uit ervaren soldaten.

Bovendien weet BLUFOR wat er te wachten staat, want OPFOR deelt zijn methoden van eerdere campagnes met de commandanten van BLUFOR. Kortom, de uiterst capabele BLUFOR-eenheden zijn in nagenoeg elk aspect in het voordeel. Toch wint OPFOR bijna altijd.

Leren om 'OPFOR' te zijn

Het 11de regiment gepantserde cavalerie, dat meer dan tien jaar lang de 'Opposing Force' of OPFOR is geweest, is een brigade van reguliere soldaten van het Amerikaanse leger. Omdat in deze tijd een beroep wordt gedaan op ieder inzetbaar legeronderdeel bevindt ook dit legeronderdeel zich inmiddels in het buitenland.

Op gegeven komt deze brigade ook weer naar huis. Maar in de tussentijd neemt een onderdeel van de Nationale Garde, dat tien jaar lang aan de zijde van het 11e regiment heeft gevochten, de rol van OPFOR over. Voor deze nieuwe OPFOR-macht zijn de oefeningen nog zwaarder dan voor het 11e regiment, want het is nog kleiner en bestaat bovendien niet uit beroepssoldaten maar uit burgers: medewerkers bij bedrijven als UPS en Nextel die alleen in het weekend een uniform aantrekken. Bovendien heeft dit legeronderdeel recentelijk ook nog het thuisvoordeel opgegeven: omdat de inzetdatum van de BLUFOR-troepen werd verschoven, ging het OPFOR-korps naar de BLUFOR-thuisbasis.

Toch vindt het leger dat ook deze nieuwe OPFOR – die de rol nu sinds een jaar vervult – de krijgsmachtonderdelen goed voorbereidt op hun inzet in het Midden-Oosten. De nieuwe OPFOR heeft dit grotendeels bereikt door goed gebruik te maken van de 'after action review'

De auteurs zijn onderzoeker en adviseur bij Signet Consulting Group in Boston.¹

1. Moore is kolonel b.d. van het Amerikaanse leger; hij was commandant van het elfde regiment gepantserde cavalerie dat de rol van tegenstander ('Opposing Force' of 'Opfor') vervulde in het nationale trainingscentrum van het Amerikaanse leger in Fort Irwin (Calif.). De auteurs kunnen worden bereikt via de volgende e-adressen: mdarling@signetconsulting.com, cparry@signetconsulting.com, jmoore@signetconsulting.com.

(AAR) die men van het 11e regiment had geleerd. Er is nauwelijks een grotere verandering voorstelbaar dan de vervanging van een compleet team door een ander team. Dat de nieuwe OPFOR het 11e regiment zo goed heeft kunnen vervangen, bewijst de grote waarde van de AAR als instrument waarmee organisaties kunnen leren en zich snel kunnen aanpassen.

Het voortdurende succes van OPFOR is te danken aan de manier waarop de 'after action review' (AAR) wordt toegepast. Dit is een methode om te leren van een gebeurtenis of project en die lessen vervolgens toe te passen bij volgende gelegenheden. De AAR heeft zich in de afgelopen twintig jaar ontwikkeld. Het is ontstaan bij de moederorganisatie van OPFOR, het landelijke opleidingscentrum van het leger (National Training Center, NTC). AAR-bijeenkomsten werden een populair instrument in het bedrijfsleven toen Shell Oil er in 1998 mee begon te experimenteren op aanraden van een lid van de board, generaal b.d. Gordon Sullivan. Teams bij allerlei ondernemingen, waaronder Colgate-Palmolive, DTE Energy, Harley Davidson en J.M. Huber, inventariseren door middel van deze evaluaties 'best practices' (die ze in de organisatie willen verspreiden) en fouten (die ze niet willen herhalen).

De meeste AAR's in het bedrijfsleven zijn echter een sterk verwaterde versie van de strenge evaluaties die OPFOR uitvoert. Bij een onderneming wordt een evaluatieproces al gauw alleen maar voor de vorm gedaan. Maar al te vaak worden er bij herhaling projecten geschrapt en slechte investeringen gedaan terwijl veiligheidsmaatregelen hun doel missen – hoewel het instrument toch eigenlijk meer efficiëntie, slimme oplossingen en degelijke strategieën zou moeten opleveren.

Voor de onderneming die met het instrument van de AAR niet alleen 'sectie' wil plegen op het verleden, maar ook wil leren hoe ze in de toekomst beter kan presteren, is er geen betere instructeur dan de meester in de methode. OPFOR beschouwt iedere actie als een kans om te leren – niet alleen wat men moet doen, maar vooral ook hoe men moet denken. Bij OPFOR leidt de AAR niet tot een statisch kennisbestand dat in een managementverslag of archiefmap belandt, maar tot een nieuwe grondstof waar de troepen in de praktijk mee aan de slag gaan. En hoewel OPFOR allerlei lessen trekt uit de evaluaties, vindt de groep dat er pas werkelijk een les is geleerd als het die les met succes in de praktijk heeft toegepast en als de waarde ervan is bewezen.

Het toneel van troepen, tanks en traangas is natuurlijk niet te vergelijken met het podium van producten, prijzen en profijt. Een onderneming die de principes van OPFOR in de eigen praktijk toepast zal leiderschap, leren en uitvoering kunnen integreren en zo snel en blijvend concurrentievoordeel kunnen opbouwen.

Waarom leren ondernemingen niet?

Om te kunnen begrijpen wat OPFOR nu precies zo goed doet, moeten we eerst eens bekijken wat bedrijven verkeerd doen. Om te doorgronden waarom zelfs organisaties die gericht zijn op leren, vaak fouten herhalen, hebben wij bij ruim tien ondernemingen, niet-commerciële organisaties en overheidsinstellingen gekeken naar AAR's en vergelijkbare 'leren van de praktijk'-processen. In essentie zien we bij al die organisaties steeds hetzelfde: na een project of gebeurtenis verzamelen teamleden inzichten en brengen fouten en successen in kaart. De conclusies die zij daaruit trekken, worden vervolgens geacht via formele of informele kanalen terecht te komen bij andere teams en uiteindelijk uit te monden in 'best practices' en wereldwijde normen.

Meestal gebeurt dat echter niet. De ondernemingen die we hebben bekeken, probeerden weliswaar actief om te leren van hun praktijkervaringen – maar echt op een zinvolle manier leren deden er maar weinig. Een topmanager bij een grote fabrikant vertelde ons over een after action review voor een mislukt project dat al twee keer eerder was gestrand. Toen zij de verslagen van de AAR's van de eerdere pogingen doornam – die vooral bestonden uit interviews met afzonderlijke teamleden – moest zij na enkele zware uren tot haar ontzetting constateren dat het team weer precies dezelfde fouten aan het 'ontdekken' was.

Een ietwat ander probleem deed zich voor bij een telecombedrijf dat wij bezochten. Bij dit bedrijf voerde een team van projectmanagers voor elk project strenge tussenevaluaties en na afloop een AAR-bijeenkomst uit. Daarbij werden problemen in kaart gebracht en werden technische oplossingen ontwikkeld, zodat die problemen bij volgende initiatieven zouden worden vermeden. Men probeerde echter niet om datgene wat men had geleerd ook toe te passen in de praktijk en de besluitvorming van lopende projecten. Na enkele maanden had het team het systeem dermate overladen met nieuwe stappen en controles dat het proces zelf voor vertraging begon te zorgen. In plaats van het leer- en prestatievermogen te helpen opkrikken, ondermijn-

den de AAR's nu het probleemoplossend vermogen van het team.

We hebben ook gekeken naar een overheidsinstelling die tientallen projecten tegelijkertijd uitvoerde. Na afloop van elk project werd de teamleiders gevraagd om een vragenlijst in te vullen: wat hadden zij geleerd en welke methoden zouden zij al dan niet opnieuw willen gebruiken; wat voor training had het team nodig gehad; hoe goed hadden de teamleden gecommuniceerd; en was de planning doeltreffend geweest? Dit waren echter projecten van jaren en het geheugen is minder betrouwbaar dan de observatie. De antwoorden van het handjevol teamleiders die de moeite namen om de formulieren in te vullen, waren dan ook buitengewoon positief van toon – en volstrekt nutteloos.

Fouten als deze komen voort uit drie algemene misvattingen over het karakter van een AAR: dat het een bijeenkomst is, dat het een verslag is, of dat het niet meer is dan 'sectie' op het verleden. Eigenlijk zou AAR een werkwoord en geen zelfstandig naamwoord moeten zijn. Het gaat hier namelijk om een actief en indringend proces waarbij de ervaring uit het verleden expliciet wordt gekoppeld aan toekomstige actie. Zo is de AAR destijds in 1981 ook voor het eerst opgezet: om de aanvoerders in het leger te helpen zich snel aan te passen in de dynamische en onvoorspelbare situaties waar zij onvermijdelijk mee te maken zouden krijgen. En zo is het ook met de AAR die OPFOR elke dag opnieuw toepast.

Meer dan alleen een bijeenkomst

De verwarring over de AAR's is ontstaan doordat er in de managementliteratuur alleen naar de AAR-bijeenkomsten wordt gekeken. Bij OPFOR maken de AAR's echter deel uit van een cyclus die voorafgaand aan iedere nieuwe campagne tegen een BLUFOR begint en gedurende die hele campagne doorloopt. (BLUFOR-strijdmachten voeren ook AAR's uit, maar OPFOR heeft deze evaluatie tot een hogere kunst gemaakt.) Het AAR-regime van OPFOR bestaat uit korte rondjes overleg met iedereen in een groep, uitgebreide planning- en evaluatiesessies, uitgebreid aantekeningen maken, en een expliciete koppeling van lessen aan nieuwe acties.

De AAR-cyclus voor elke fase van de campagne begint wanneer de commandant de 'operationele bevelen' opstelt. Dit is een document dat uit vier onderdelen bestaat: de taken (de acties die de legeronderdelen onder zijn bevel moeten uitvoeren); het doel (waarom de taak belangrijk is); de intentie van

de commandant (de gedachten van de leider, zodanig uitgelegd dat ondergeschikten ook naar zijn doelen kunnen toewerken wanneer gebeurtenissen een onverwachte wending nemen), en de eindsituatie (wat het gewenste resultaat is). Dat kan er als volgt uitzien:

Taak: 'Verover een belangrijk stuk terrein in de buurt van Tiefert City ...'

Doel: '... zodat de hoofdmacht veilig naar het noorden kan optrekken.'

Intentie van de commandant: 'Ik wil de hoofdmacht van de vijand vinden en daar troepen tegenover plaatsen om die hoofdmacht tot staan te brengen terwijl onze aanvalsmacht naar zijn flanken gemanoeuvereerd wordt om de definitieve tik uit te delen. Het plan voorziet erin dat dat hier gebeurt, maar zo niet, dan moeten jullie – de commandanten – me vertellen waar de vijand zich bevindt en welke flank kwetsbaar is.'

Eindsituatie: 'Uiteindelijk wil ik dat onze troepen het belangrijkste terrein onder controle krijgen, waarbij alle vijandige eenheden zijn verslagen of van hun bevoorrading zijn afgesneden.'

De commandant deelt deze bevelen met de ondercommandanten die direct aan hem rapporteren en die de leiding hebben over infanterie-eenheden, ammunitie, informatie, logistiek, artillerie, lucht-ondersteuning, techniek en communicatie. Vervolgens vraagt hij om de afgegeven instructies 'terug te spelen' ('brief back'). Dat wil zeggen dat iedere ondercommandant in zijn of haar eigen woorden doorgeeft hoe die eenheid

zijn eigen missie en eigen rol verstaat (om er zeker van te zijn dat alle neuzen dezelfde kant uit staan). Dit onderdeel van de bijeenkomst zorgt ervoor dat de eenheden erop kunnen worden afgerekend: 'Jij hebt het gezegd – ik heb het gehoord.' Aan de hand van de 'terug-briefing' werken de commandanten vervolgens met hun eigen ondergeschikten verder hun eigen deelplannen uit.

Later die dag of de volgende ochtend leidt de adjudant van de commandant (die in de hiërarchie direct onder hem staat) een oefening waar iedere belangrijke deelnemer aan de komende confrontatie aan meedoet. Zo'n oefening vindt meestal plaats in een schaalmodel van het slagveld, compleet met heuvels van

OPFOR beschouwt iedere actie als een kans om te leren – niet alleen wat men moet doen, maar vooral ook hoe men moet denken

zand, wegen die met een spuitbus zijn aangebracht en borden die de belangrijkste elementen in het landschap weergeven. Aan het begin van de oefening worden allereerst opnieuw de missie en de intentie van de hoofdcommandant doorgelopen. Dan wordt de meest recente informatie over de positie en sterkte van de vijand gepresenteerd. Vervolgens wordt de komende confrontatie met de 'vijand' opgesplitst in de kritieke fasen waarin de confrontatie zich naar verwachting zal voltrekken. De adjudant van de commandant noemt een fase, en de commandanten van de diverse eenheden stappen in het schaalmodel van het terrein naar de positie die zij verwachten in die fase van de actie te zullen innemen. Zij melden de taken en doelen van hun eenheid in het kader van de totale missie, de methoden die zij in de betreffende fase zullen toepassen, en de middelen die zij verwachten tot hun beschikking te hebben. Er volgt enige discussie over de tactieken die de vijand kan toepassen en de manier waarop de legeronderdelen in het vuur van de strijd de communicatie en coördinatie aanpakken. Vervolgens kondigt de adjudant de volgende fase aan en wordt de hele procedure herhaald.

Door deze gedisciplineerde voorbereiding wordt de daarop volgende actie een leerexperiment. Iedere eenheid van OPFOR begrijpt goed wat ze wil doen en hoe ze het wil doen, en heeft die inzichten gedeeld met alle overige eenheden. De eenheden hebben, voor zichzelf en samen met de overige onderdelen, ingeschat wat er staat te gebeuren, welke problemen zich kunnen voordoen, en hoe ze op die problemen zullen reageren. Als OPFOR dus in actie komt, dan voert deze legermacht niet alleen een plan uit, maar bekijkt en toetst dat plan ook. De eerste bijeenkomsten en oefeningen zorgen voor een toetsbare hypothese: 'Als we in *deze* situatie, gelet op *deze* missie, *deze* actie ondernemen, zullen we *dat* resultaat bereiken.' OPFOR kan dus de cruciale lessen selecteren die men uit iedere actie wil trekken, en de soldaten daar op voorhand op attenderen.

Een dergelijke planning vooraf stuurt de agenda voor de evaluaties achteraf. Omgekeerd zorgt de gedisciplineerde aanpak van de AAR-bijeenkomsten ervoor dat acties zorgvuldiger en preciezer worden gepland. Een van de OPFOR-commandanten die wij hebben gesproken, zag het zo: "Wij opereren in een omgeving waarin we weten dat er een AAR komt en dat we hardop zullen moeten zeggen wat heeft gewerkt en wat niet. Dat leidt ertoe dat je zelf in de planning-fase of de oefening moeilijke vragen stelt, zodat je weet

dat je je optimaal voorbereidt. Niemand laat hier een commandant te lang over iets bazelen voordat hij hem uitdaagt, want het komt later toch uit in de AAR. Dat betekent dat de AAR-bijeenkomsten lang voordat ze worden gehouden al zorgen voor een uiterst eerlijk en kritisch klimaat."

Zijn verwijzing naar de AAR-bijeenkomsten – meervoud – is belangrijk. Een team in een onderneming zal misschien één AAR-bijeenkomst uitvoeren aan het eind van een project van zes maanden. Maar OPFOR voert in één enkele week op allerlei niveaus tientallen AAR's uit. Elk onderdeel van OPFOR houdt direct na een belangrijke actie-fase een AAR-bijeenkomst – al is het maar, bij tijdgebrek, dat de hele groep tien minuten "de koppen bij elkaar steekt" rond de motorkap van een Humvee.

Vijf manieren om een AAR in praktijk te brengen

De staande vijandelijke brigade van het Amerikaanse leger (de zogeheten OPFOR) past de after action review (AAR) toe bij alles wat ze doet. Dat is voor de meeste ondernemingen niet realistisch. In een onderneming moet de leiding selectief handelen, gelet op de middelen en het mogelijke rendement. Het is volstrekt nutteloos om een AAR-regime in te voeren als er niet eerst wordt bepaald wie daarvan zou kunnen profiteren en hoe. Bouw het vervolgens langzaam op, te beginnen met activiteiten die het hoogste rendement beloven en waar de leiding ook werkelijk een aantal AAR-cycli wil doorlopen. Kies voor terreinen die kritiek zijn voor de missie van het team, zodat de teamleden alle redenen hebben om eraan deel te nemen. Zorg verder per project en projectfase voor een proces op maat. In een periode van hectische activiteit kan een korte dagelijkse AAR-bijeenkomst helpen om teams te coördineren en de activiteiten van de volgende dag te verbeteren. Op andere momenten kunnen de bijeenkomsten misschien maandelijks of eens per kwartaal worden gehouden, om volume-afwijkingen of operationele gegevens in kaart te brengen en de oorzaken daarvan te onderzoeken. Het activiteitsniveau moet altijd aansluiten bij de potentiële waarde van de lessen die men uit de praktijk trekt. Hieronder staan enkele manieren waarop een onderneming het instrument van de AAR kan gebruiken; deze suggesties zijn ontleend aan bedrijven die deze methoden doeltreffend hebben toegepast.

De AAR's van OPFOR worden doorgaans geleid door de adjudant van de hoofdcommandant. Aan

| | De AAR in de praktijk | Het rendement |
|--|--|---|
| 1 Noodreactie | <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek vorige noodsituaties om soorten gebeurtenissen en leeruitdagingen te inventariseren. - Vraag teamleden om tijdens het responsproces aantekeningen te maken ten behoeve van de AAR die zal worden gehouden. - Voer AAR's uit tijdens het responsproces (indien mogelijk) of direct erna teneinde procedures en oplossingen voor de lange termijn te ontwikkelen. - Loop vorige AAR's geregeld door om potentiële systeemverbeteringen in kaart te brengen. | <ul style="list-style-type: none"> - Voorkom dergelijke noodsituaties in de toekomst. - Verbeter de snelheid en de kwaliteit van de reacties en beperk de schade. - Verbeter de effectiviteit op lange termijn van de oplossingen. |
| 2 Product-ontwikkeling | <ul style="list-style-type: none"> - Begin elke fase van een productontwikkeling met een 'before-action review' (BAR). - Voer AAR's uit om inzichten te inventariseren die in de volgende fasen van de productontwikkeling en daarna in nieuwe projecten kunnen worden gebruikt. - Voer geregeld AAR's uit voor de productplanning om potentiële verbeteringen op te sporen. | <ul style="list-style-type: none"> - Verbeter de kwaliteit, verlaag de kosten en breng innovaties sneller uit. - Anticipeer op de veranderende verwachtingen van klanten. |
| 3 Nieuwe activiteit starten / markt betreden | <ul style="list-style-type: none"> - Lanceer bedrijfsplannen met een BAR om rekening te houden met de lessen die in het verleden zijn getrokken. - Voer gedurende het hele lanceringstraject AAR's uit om lessen te toetsen en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. - Voer na afloop een AAR uit om ervoor te zorgen dat er bij het volgende initiatief beter wordt gepresteerd. | <ul style="list-style-type: none"> - Pas lessen uit voorbijge successen en mislukkingen toe om resultaten van nieuwe initiatieven te verbeteren. |
| 4 Verkoper | <ul style="list-style-type: none"> - Neem AAR's op het verkoopproces, en probeer daarbij om evenveel van successen als van mislukkingen te leren. - Voer AAR's uit over klanten die overstappen naar producten van de concurrentie. | <ul style="list-style-type: none"> - Verbeter het aantal successen in verhouding tot het aantal mislukkingen. - Verfijn de waardepropositie voor een nieuw product. |
| 5 Fusie en overname | <ul style="list-style-type: none"> - Neem AAR's op in de strategie, de onderhandelingen, de due diligence en de uitvoeringsfasen om voortdurend de veronderstellingen over de beoogde transactie duidelijk te maken, te testen en aan te passen. - Sluit iedere fusie- of overnameactiviteit af door deze te vergelijken met eerdere trajecten om problemen en goede ideeën te vinden. | <ul style="list-style-type: none"> - Zorg ervoor dat transacties de beloofde waarde voor de belanghebbenden ook opleveren. |

het begin van een formele AAR-bijeenkomst worden bijna altijd de spelregels uitgesproken, ook al heeft iedere aanwezige die misschien al wel honderd keer eerder gehoord: Actief meedoen. Geen lange tenen. Je rang telt hier niet. Maak aantekeningen. Concentreer je op onze aandachtspunten, niet de aandachtspunten van onze superieuren. (De commandanten van de deelnemers houden hun eigen AAR's om de aandachtspunten op hun niveau te bekijken.) Geen enkel blad voor de mond – dat is cruciaal. Om ervoor te zorgen dat iedereen ook met een gerust hart zijn zegje doet, blijven de hoofdcommandanten erop gericht om het prestatie-

niveau te verbeteren – in plaats van beschuldigend de vinger te wijzen – en geven zij als eerste hun eigen fouten toe.

Vervolgens geeft de AAR-voorzitter een overzicht van de beoogde en daadwerkelijk bereikte resultaten. Ze herhaalt wat de missie, intentie en beoogde eindsituatie waren en beschrijft vervolgens de daadwerkelijke eindsituatie, waarbij ze een kort overzicht geeft van de gebeurtenissen en de voor het einddoel relevante criteria. Als bijvoorbeeld de gevechtseenheid problemen had verwacht met het onderhoud van de uitrusting of de logistiek; welke middelen (mijnen, draad, ammunitie, voertuigen)

waren dan daadwerkelijk inzetbaar en beschikbaar? In de AAR-bijeenkomst worden vier vragen behandeld:

- Wat waren de beoogde resultaten?
- Wat hebben we in feite bereikt?
- Hoe komt het dat we hebben bereikt wat we hebben bereikt?
- Wat doen we de volgende keer weer zo, en wat moeten we verbeteren?

Bijvoorbeeld:

Zo blijven doen: ‘Doordat we voortdurend onze radiocommunicatie controleerden, konden we ook voortdurend met iedereen in contact blijven. Dat werd belangrijk toen BLUFOR een andere route nam en wij veel van onze troepen moesten herpositioneren.’

Zo blijven doen: ‘We hadden goede gevechtsposities ingenomen, waardoor we bevriende en vijandige infanterie gemakkelijker konden zien.’

Verbeteren: ‘Als we tegen infanterie-eenheden vechten, moeten we de situatie beter in de gaten houden zodat we de infanterie op tijd kunnen aanvallen.’

Verbeteren: ‘Hoe we de infanterie bijhouden. We kijken naar vrachtwagens, maar we moeten kijken naar soldaten die zijn uitgestapt en zien te achterhalen hoe zij ons op het verkeerde been zullen proberen te zetten.’

Een doelstelling van de AAR is natuurlijk om te bepalen wat goed heeft gewerkt en wat niet. Het gaat erom dat OPFOR een volgende keer beter kan inschatten wat zal werken en wat niet. In hoe-

Bij OPFOR leidt de AAR niet tot een statisch kennisbestand dat in een managementverslag of archiefmap belandt, maar tot een nieuwe grondstof waar de troepen mee aan de slag kunnen gaan

verre wist de eenheid uitdagingen goed in te schatten? Waren er onvoorziene problemen? Problemen die zich helemaal niet hebben voorgedaan? Natuurlijk is het belangrijk om *dingen* te verbeteren; maar het is nog belangrijker om het *denken* te verbeteren. (OPFOR heeft geconstateerd dat verkeerde veronderstellingen de meest voorkomende oorzaak zijn van een gebrekkige uitvoering in de praktijk.) Een technische correctie heeft alleen betrekking op dat ene probleem dat wordt opgelost. Een correctie in een denkproces – dat wel zeggen, er wordt geleerd – beïnvloedt het vermogen van de

eenheid om te plannen, zich aan te passen, en in toekomstige confrontaties succes te boeken.

Meer dan alleen een verslag

Bij de meeste civiele organisaties die we hebben bekeken, beschouwden de teams de AAR hoofdzakelijk als een instrument om lessen te trekken uit opgedane ervaringen en deze over te dragen aan andere teams. Sommige ondernemingen die de AAR op deze manier interpreteren, spreken zelfs van een ‘after action report’ in plaats van een ‘after action review’. Daarmee wordt de suggestie gewekt dat het doel is om een verslag voor anderen te maken. Doordat zij er zelf geen belang bij hebben, doen de teamleden misschien alleen maar mee aan de AAR omdat dat van hen wordt verwacht of omdat ze zich loyaal willen opstellen. De deelnemers verwachten echter zelf niets nuttigs te leren, en dat gebeurt dan meestal ook niet.

Bij de AAR’s van OPFOR gaat het er echter vooral om dat het legeronderdeel dat de evaluatie uitvoert er zelf van leert en daardoor zijn eigen prestatievermogen verbetert. Een eenheid kan een les trekken uit het AAR-proces, maar in de definitie van OPFOR heeft het die les nog niet geleerd zolang de leden van de eenheid hun gedrag in reactie daarop niet hebben aangepast. Bovendien moeten de soldaten zien dat een inzicht ook werkelijk werkt. De leiding van OPFOR weet dat de meeste inzichten die in de eerste ronde van een AAR opborrelen onvolledig of zelfs volstrekt fout zijn, en eerder weerspiegelen wat de eenheid denkt dat zou moeten werken dan wat werkelijk werkt. Men begrijpt bij OPFOR dat het hele proces een aantal keren moet worden doorlopen om tot dynamische oplossingen te kunnen komen die in alle omstandigheden werken.

In een confrontatie met een kleine en uiterst flexibele infanterie-eenheid moest OPFOR bijvoorbeeld een grottencomplex beschermen waar een grote voorraad ammunitie lag opgeslagen. De BLUFOR-infanterie koos de route die de commandanten van OPFOR het minst hadden verwacht. Doordat de verkenners de bewegingen van BLUFOR te laat signaleerden en doorgaven, kon OPFOR de aanval van BLUFOR niet voorkomen en werd de verdedigingslinie doorbroken. Daardoor moest OPFOR in alle haast reserves en vooruitgeschoven eenheden herpositioneren. Veel van zijn vuurkracht bereikte de cruciale slag niet, of te laat om de uitkomst ervan te kunnen beïnvloeden.

De leiding van OPFOR wist dat er allerlei lessen uit deze situatie konden worden getrokken. De

eerste en eenvoudigste les was bijvoorbeeld deze: 'Om een flexibele infanterie-eenheid te bevechten, moeten we de infanterie lokaliseren en aanvallen voordat de soldaten de vrachtwagens kunnen verlaten.' Men wist echter ook dat dit inzicht onvoldoende was om in de toekomst wel succesvol te kunnen zijn. De verkenners moesten bijvoorbeeld hun patrouilleroutes en waarnemingsposities kunnen bepalen om zo snel en precies mogelijk de infanterie van BLUFOR te kunnen lokaliseren voordat deze door de verdediging heen brak. Vervolgens moesten stafleden bepalen hoe ze de informatie van de verkenners konden gebruiken om doeltreffende artillerieoperaties uit te voeren – in het donker, tegen een bewegend doel. Daarna moesten ze hun veronderstellingen toetsen, ten eerste om te bepalen of zij de vijandelijke infanterie sneller zouden kunnen lokaliseren; en ten tweede in hoeverre zij dan hun eigen missie beter zouden kunnen uitvoeren.

Een andere reden om veel korte AAR's te doen in plaats van één grote eindevaluatie is dat OPFOR theorieën moet toetsen. Hoe eerder een legeronderdeel voor zichzelf bepaalt dat het zich moet bekwaamen in de aanpak van vijandige infanterie, des te meer mogelijkheden het heeft om tijdens een oefenronde verschillende veronderstellingen en strategieën uit te proberen. Daardoor neemt het risico af dat er niets wordt gedaan met dergelijke inzichten. De eenheden ontwikkelen allerlei kleine experimenten – korte cycli van plannen, voorbereiden, uitvoeren, AAR – binnen grotere campagnes. Zij kunnen dan verworven inzichten valideren voor hun eigen gebruik en ervoor zorgen dat de lessen die zij met andere teams delen 'volledig' zijn – dat wil zeggen, dat die lessen kunnen worden toegepast in allerlei verschillende nieuwe situaties. Nog belangrijker is dat de soldaten aan den lijve ondervinden dat zij beter presteren als zij die inzichten toepassen; dat versterkt de cultuur om te leren.

Niet in alle experimenten van OPFOR worden er fouten gecorrigeerd. Vaak wordt ook onderzocht of de dingen die goed zijn gegaan nog steeds goed gaan als de omstandigheden veranderen. Heeft OPFOR bijvoorbeeld bepaalde methoden uitgeprobeerd voor een bepaalde missie, dan kan het diezelfde missie vervolgens 's nachts uitvoeren, of tegen een vijand die beschikt over geavanceerde technologie. In een reclame van een adviesbureau zien we Tiger Woods door de stromende regen turen om een slag af te maken. De kop boven de advertentie luidt: 'Omstandigheden veranderen – resultaten niet'. Het zou het motto van OPFOR kunnen zijn.

OPFOR doet een extreme situatie niet af als een

eenmalige gebeurtenis maar kiest er juist uitdrukkelijk voor om ervan te leren. De commandanten van OPFOR verheugen zich altijd weer op een ongebruikelijke vijand of situatie omdat ze dan hun repertoire kunnen uitbreiden. "Het geeft ons een kans om te meten hoe goed we zijn in vergelijking met hoe goed dat we denken te zijn," legde een OPFOR-commandant ons uit. Zo'n houding lijkt volstrekt tegenovergesteld aan die van ondernemingen die zich niet kunnen voorstellen dat ze zich bij welke gelegenheid dan ook zelf opzettelijk een handicap zouden bezorgen. OPFOR beseft echter dat de eenheid een sterkere en meer flexibele concurrent wordt naarmate de uitdaging toeneemt.

Meer dan alleen 'sectie plegen' op het verleden

In het bedrijfsleven wordt het instrument van de AAR vaak gebruikt voor mislukte projecten. De patiënt is dood en iedereen valt over de fouten die daaraan hebben bijgedragen. Het woord 'verantwoording' valt veelvuldig en betekent doorgaans 'schuld', en alle betrokkenen besteden veel tijd om zich daarvan te verschonen. Dit soort exercities voelt eindig aan – het team sluit een nare ervaring af.

Het woord 'verantwoording' valt ook vaak in de AAR's van OPFOR, maar daar wordt er eerder vooruit dan achteruit gekeken. De eenheden moeten hun eigen lessen trekken en de commandanten van OPFOR moeten de inzichten uit de ene situatie toepassen in andere situaties – zij moeten de opgedane ervaring expliciet koppelen aan de actie van morgen.

Aan het einde van een AAR-bijeenkomst staat de bevelvoerder op en vertelt wat hij ziet als de belangrijke inzichten van die dag en wat ze te maken hebben met wat in eerdere acties is geleerd en getoetst. Hij benoemt ook de twee of drie inzichten die volgens hem bij de volgende confrontatie of ronde vooral belangrijk zullen zijn. Als de eenheden zich op meer dan enkele lessen per keer concentreren, riskeren ze dat ze te veel willen doen. Als ze zich concentreren op lessen die pas veel later in de toekomst zullen worden toegepast, zullen de soldaten ze misschien vergeten.

In de bijeenkomst na het eerder beschreven gevecht met infanterie-eenheden vatte de commandant een en ander als volgt samen: "Voor mij was deze reeks gevechten een goede oefening voor wat we over een paar weken in het echt zullen meemaken. We moeten echt leren van deze gevechten, in de wetenschap dat we te maken zullen krijgen met een veel mobieler tegenstander. We moeten rekening houden

met misleiding, met verschillende routes die de vijand kan nemen. Wij moeten gemeenschappelijke doelen bepalen. We moeten opnieuw bedenken hoe we bewegingen in de gaten kunnen houden. Hoeveel verkenners moeten we dicht bij het doelgebied hebben om soldaten te kunnen zien? Zij zullen buitengewoon goed uitgerust zijn. Ik druk iedereen op het hart om volgende maand zijn vaste gewoonten overboord te gooien. Het wordt tijd om de koppen bij elkaar te steken en met je sergeant te bespreken hoe je een eenheid goed getrainde infanterie aanpakt.” Direct na afloop van de AAR-bijeenkomst roepen de commandanten hun eigen eenheden bij elkaar om hun eigen AAR's uit te voeren. Elke groep plant met behulp van de lessen uit deze AAR-bijeenkomsten toekomstige acties – bijvoorbeeld hoe verkenners op andere plekken kunnen worden ingezet om bij de volgende confrontatie de bewegingen van de vijandelijke infanterie beter te kunnen volgen.

OPFOR deelt de verworven inzichten ook met BLUFOR: de commandanten van de twee groepen ontmoeten elkaar voorafgaand aan een ronde en de commandant van OPFOR laat zichzelf na afloop van de gevechten ‘gevangen’ nemen door BLUFOR om daar aan de AAR's deel te nemen. Bij een dergelijke bijeenkomst legt de OPFOR-commandant uit welke veronderstellingen en tactieken zijn korps had gehanteerd bij de planning, en beantwoordt vragen van zijn tegenstander.

Buiten dit overleg met BLUFOR wordt OPFOR verder niet geacht om verworven inzichten op een formele manier door te geven aan andere legeronderdelen, zodat er later gebruik van kan worden gemaakt – wat voor veel AAR's in het bedrijfsleven juist het hoofddoel is. Het Amerikaanse leger gebruikt een formeel kennissysteem om belangrijke inzichten te vergaren en verspreiden onder grote en verspreide doelgroepen, en het landelijke opleidingscentrum (NTC) draagt daar indirect aan bij (zie kader ‘Doctrine en tactiek’). Informele kennisuitwisseling tussen mensen van dezelfde rang komt echter wel veel voor. De commandanten van OPFOR blijven bijvoorbeeld via e-mail en internet in contact met de commandanten van uitgezonden legereenheden. Het OPFOR-team wisselt de jongste inzichten en tactieken uit met officieren in Afghanistan en Irak. Die officieren beschrijven op hun beurt nieuwe en onverwachte situaties waar zij in werkelijke gevechten mee te maken hebben gekregen. En natuurlijk blijven de commandanten van OPFOR niet eeuwig in de Mojave-woestijn. In het kader van de reguliere roulatie wordt elk jaar een derde overgeplaatst naar andere legeronderdelen, waar zij het OPFOR-denken

uitdragen. Commandanten die worden overgeplaatst laten ‘continuïteitfolders’ vol inzichten en AAR-aantekeningen achter voor hun opvolgers.

In een omgeving waarin de omstandigheden voortdurend veranderen is kennis altijd werk in uitvoering. Degenen die kennis ontwikkelen, verzamelen en uitwisselen, zijn dus degenen die die kennis ook kunnen toepassen. Kennis is geen staffunctie.

Doctrine en tactiek

De inzichten die worden ontwikkeld en getoetst door de Oposing Force (OPFOR) van het Amerikaanse leger en de eenheden die door deze opponent worden getraind in het landelijke opleidingscentrum (NTC) in Fort Irwin, Californië, dragen bij aan de twee categorieën organisatorische kennis van het Amerikaanse leger. Eén categorie, die bekend staat als Tactiek, Methoden en Procedures (Tactics, Techniques, and Procedures – TTP) gaat erover hoe specifieke taken in specifieke omstandigheden kunnen worden uitgevoerd. Het is de verantwoordelijkheid van elke commandant van een eenheid om zijn of haar eigen TTP-arsenaal op te bouwen, door van andere commandanten te leren en ook door goede ideeën van ondergeschikten te verzamelen. Twee eenheidscommandanten in dezelfde brigade zullen in verschillende omstandigheden misschien verschillende TTP's moeten gebruiken.

Een bijzonder belangrijke, breed toepasbare en uitgebreid getoetste TTP komt misschien uiteindelijk in de andere categorie van organisatorische kennis van het leger terecht: doctrine. Doctrine – die zelden verandert en door het hele leger wordt onderschreven – geeft de prestatienormen aan voor het soort acties en omstandigheden waar legeronderdelen doorgaans mee te maken krijgen. Veel van de stappen in de doctrine voor een aanval door een complete brigade (zoals plannen voor mobiliteit, overlevingskansen en luchtondersteuning) zijn bijvoorbeeld begonnen als inzichten die werden ontwikkeld door het NTC en andere opleidingscentra van het Amerikaanse leger.

Ook voor bedrijven is het zinvol om een onderscheid te maken tussen doctrine en TTP, want sommige bedrijven maken nauwelijks onderscheid tussen het soort kennis dat medewerkers genereren en de manier waarop dergelijke lessen zouden moeten worden toegepast en verspreid.

De bedrijfsvariant

Het zou onpraktisch zijn voor een onderneming om de processen van OPFOR tot in detail over te nemen. Veel ondernemingen kunnen er echter wel baat bij hebben om hun after action reviews meer te spiegelen naar die van OPFOR. De marktomgeving is immers vol concurrentie, verandering en vaak ook

gevaar. Een organisatie die niet alleen lessen put uit haar ervaringen maar daar ook werkelijk van leert, kan zich sneller en doeltreffender ontwikkelen dan haar rivalen. Bovendien wordt zo de kans verkleind dat bij herhaling fouten worden gemaakt die de aandeelhouderswaarde verminderen.

De meeste methoden die we hebben beschreven, kunnen worden vertaald naar een bedrijfsomgeving. Met behulp van eenvoudige varianten van operationele orders en 'brief backs', bijvoorbeeld, kan men ervoor zorgen dat alle teamleden dezelfde kijk op een project ontwikkelen en dat elk teamlid zijn of haar rol in het project goed begrijpt. Eén bedrijfsvariant, de zogeheten 'before action review' of 'BAR', houdt in dat de teams zichzelf altijd vier vragen stellen voordat ze iets belangrijks ondernemen: Wat hopen we hiermee te bereiken en hoe weten we dat? Welke problemen kunnen we verwachten? Wat hebben wij of anderen geleerd van vergelijkbare situaties? Waarom zullen we deze keer succesvol zijn? De antwoorden op deze vragen zorgen ervoor dat de doelen van het team op elkaar worden afgestemd en leggen de basis voor een doeltreffende AAR-bijeenkomst na afloop van de actie. Verder kan een project in kleinere stukken worden onderverdeeld, met korte BAR's vooraf en korte AAR's achteraf die worden uitgevoerd in taakspecifieke groepen. Zo krijgt men feedback-cycli waarmee het team optimaal kan presteren en gaandeweg een op leren gerichte cultuur kan ontwikkelen. Iedere organisatie, elk team en elk project zal waarschijnlijk behoefte hebben aan weer een ander niveau aan voorbereiding, uitvoering en evaluatie. Wij hebben echter enkele 'best practices' gestedilleerd bij de paar ondernemingen die wel op een goede manier gebruik maken van AAR's. Leidinggevendenden dienen een AAR-regime bijvoorbeeld gefaseerd in

te voeren, om te beginnen voor de belangrijkste en meest complexe taken die hun business units uitvoeren. Teams moeten zich ertoe verplichten om gedurende het traject korte BAR- en AAR-bijeenkomsten te houden. Daarbij worden de zaken in eerste instantie eenvoudig gehouden; gaandeweg wordt het proces ontwikkeld – met oefeningen, activiteiten en systemen voor kennisuitwisseling, uitgebreidere maatstaven en andere aspecten waar de praktijk in het betreffende geval om vraagt.

De specifieke inrichting van een en ander zal van onderneming tot onderneming verschillen, maar vier fundamentele regels van het OPFOR-proces zijn altijd verplicht:

- Inzichten zijn vooral bedoeld voor het team dat ze ontwikkelt.
- Het AAR-proces moet aan het begin van een projecttraject beginnen.
- Lessen moeten expliciet worden gekoppeld aan toekomstige actie.
- Leidinggevendenden moeten iedereen, en vooral zichzelf, verplichten om te leren.

Door strakke terugkoppelingscycli tussen denken en doen te ontwikkelen, kan een organisatie met behulp van AAR's leren hoe ze in allerlei verschillende situaties succesvol kan zijn. Voormalige BLUFOR-commandanten die nu worden ingezet in het Midden-Oosten nemen niet alleen een pakket inzichten mee maar ook een opfriscursus over het leren van nieuwe situaties waar je niet voor hebt getraind – situaties waar ze misschien ook nog nooit over hebben nagedacht. In een snel veranderende omgeving is het vermogen om lessen te trekken uit de praktijk waardevoller dan welke specifieke les op zich ook. Ook ondernemingen kunnen dat vermogen ontwikkelend, door te kijken naar OPFOR.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Learning in the thick of it', by Marilyn Darling, Charles Parry, and Joseph Moore, in the July-August 2005 issue of the Harvard Business Review. Copyright © 2005 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2005 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.

